Dirección de Planeación
y Direccionamiento Corporativo

Guía Metodológica
Mapa de riesgos por Procesos y Procedimientos

Grupo de Mejora Continua Institucional
Bogotá D.C., Julio de 2012



Presentación

La administración pública moderna se caracteriza por entidades preventivas, proactivas que ejercitando principios de autorregulación y autogestión, administran sus riesgos para lograr en mayor grado sus objetivos misionales.

La administración del riesgo, como el Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la organización evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales, es fundamental implementar y aplicar en el SENA, para entrar a ese umbral de las entidades públicas modernas.

El primer paso a dar en la entidad, es elaborar los mapas de riesgos por procesos y procedimientos, que permitan ser el punto de partida para cumplir cada una de las fases de la administración de riesgos.

En concordancia con lo precedente, se presenta esta Guía Metodológica, la cual se divide en cuatro (4) acápites para su mayor comprensión y facilidad de uso.

El primer acápite, contempla las condiciones fundamentales para llevar a cabo la metodología.

El segundo acápite está relacionado con la clasificación de riesgos, según el punto de vista que se adopte. Para elaborar el mapa de riesgos por proceso y procedimiento, la entidad entra a trabajar el riesgo organizacional, operativo, puro e inherente a las actividades que desarrolla en sus procesos y procedimientos.

El tercer acápite refiere a las etapas que se deben seguir para elaborar los mapas de riesgo por procesos y procedimientos: definición del contexto, identificación, análisis, valoración y plan de acción del riesgo.

El cuarto y último acápite hace referencia al producto que debe surgir una vez aplicada esta metodología, el cual es el mapa de riesgos por procesos y procedimientos; y, al final, una pequeña alusión al mapa de riesgos institucional.

Se da un agradecimiento al Subdirector del Centro de Gestión Industrial Germán Jiménez Dominguez de la Regional Bogotá D.C., y a los funcionarios: Fanny Tatiana Tafur Ruge, Diana Carolina Triana Guarnizo, Javier Ávila Montenegro y Arcadio Soto Rojas- Líder de Evaluación y Certificación CGI-, que operan el proceso Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, por su participación proactiva en la prueba piloto de ésta metodología, cuyo producto es el ejemplo que aparece de apoyo en la guía.

G.M.C.I.

Contenido

1. Preliminares

Condiciones mínimas para desarrollar la metodología

Compromiso de la alta dirección para:

- Designar el funcionario a capacitar como orientador de la metodología
- Apoyar la realización de los talleres con la participación de todos los funcionarios que operan los procedimientos
- Tomar las decisiones que permitan el cumplimiento del plan de acción resultante del mapa de riesgos
- Cumplir las demás obligaciones que implica la administración del riesgo

Compromiso de los dueños de procesos para:

- Participar proactivamente en los talleres de elaboración de mapas de riesgo
- Brindar la mayor cantidad de información acerca de sus procesos
- Levantar los mapas de riesgos respectivos
- Efectuar los seguimientos requeridos

Compromiso del orientador de la metodología para:

- Conocer a fondo la metodología y guiarla de la mejor manera
- Disponer con el apoyo de la alta dirección de la logística necesaria que requieren los talleres
- Dirigir talleres dinámicos y productivos

Secuencia de trabajo del orientador con el equipo dueño de procesos

- Seleccionar el proceso a elaborar mapa de riesgos
- Elaborar mapa de riesgos a cada uno de los procedimientos del proceso
- Efectuar las fases de identificación, análisis, valoración y plan de acción del riesgo, a cada una de las actividades críticas de cada uno de los procedimientos
- Identificar riesgo institucional para remitir a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo
- Consolidar la información respectiva en la matriz mapa de riesgos.
- Divulgar el mapa de riesgos a los miembros del equipo y miembros de otros procesos interdependientes
- Cumplir de acuerdo al tiempo establecido, las acciones para el tratamiento del riesgo

La prioridad del trabajo son los procesos y procedimientos misionales, luego los de apoyo y por último los estratégicos.

2. Clasificación del Riesgo

Punto de vista	Clase de riesgo	Definición
Efecto bipolar	* Puro * Especulativo	* Si se realiza el riesgo produce pérdida. * Si se realiza el riesgo puede producir pérdida o ganancia.
De la estructura general de la empresa	* El personal * La tecnología * Los materiales * El entorno	* Aptitud y actitud * Fallas * Deficiente calidad * Clientes, proveedores etc.
Las principales funciones de la empresa	* Económico * De mercado * De crédito * De legalidad * Organizacional	* Dificultad financiera * Pérdida e inestabilidad de mercados. * Problemas de financiación * Pérdida por no cumplir la legislación. * Pérdidas por ineficiencias de la organización interna.
De la relación Objetivo – Subjetivo de quien produce el riesgo	* Inherentes * Incorporados	* Los que emanan de las actividades propias de la entidad. * Los que provienen de los errores o fallas humanas, producto de la irresponsabilidad del personal.
Nivel jerárquico de la entidad que gestiona el riesgo	* Estratégico * Operativo	* El riesgo lo gestiona la Alta Gerencia * de la entidad. * El riesgo lo gestiona la Gerencia media y Personal Operativo de la entidad.
Del lugar de trabajo	* Biológico * Psicosocial * Ergonómicos * Químico * Físico * Arquitectónico * Eléctrico * Mecánico	* Perturbaciones en la salud o integridad física del trabajador (Salud Ocupacional).

3. Etapas en la elaboración del Mapa de Riesgos por procesos y procedimientos

1. Definición del Contexto

2. Identificación del Riesgo

3. Análisis del Riesgo
Calificación
Evaluación

4. Valoración del Riesgo
Valoración de los Controles
Realizar nueva calificación de riesgo
Realizar nueva evaluación del riesgo
Definir opciones de manejo

5. Plan de Acción

3.1. Definición del Contexto

Conceptos claves

Contexto: son las condiciones internas y externas a los procesos y procedimientos, que pueden generar eventos que afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos. Las situaciones externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sea internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

Agente generador de riesgos: constituye los sujetos u objetos que tienen la capacidad de producir un riesgo, en alguno de los contextos.

Preguntas importantes

Con guía del orientador de la metodología, los participantes se deben cuestionar respecto a cada proceso:

En relación al contexto externo, cuales son los factores de riesgo que han afectado al proceso en los últimos años y decir las causas del mismo?

En relación al contexto interno, cuales son los factores de riesgo que han afectado al proceso en los últimos años y decir las causas del mismo?

Cómo definir el contexto?

El orientador de la metodología de riesgos, con el equipo dueño del proceso efectuarán una lluvia de ideas para definir el contexto tanto interno como externo, en que se ejecutan los procesos y procedimientos en análisis; y para ello se deberán identificar los factores de riesgo que han estado presente en la ejecución del proceso de acuerdo a su conocimiento y experiencia; y, expresar las posibles causas.

El contexto interno como externo de una entidad pública, pueden presentar entre otros los siguientes factores de riesgo:

Contexto Entidad Pública

Contexto Externno	Contexto Interno
Factores de Riesgo	**Factores de Riesgo**
* La evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los tratados de comercio;	* Normatividad interna que rige el funcionamiento de la organización;
* Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda o necesidades de la comunidad;	* Los recursos humanos de que dispone. Cantidad, calidad, etc.;
* El surgimiento de recursos tecnológicos y avances científicos que el servicio debería conocer y eventualmente adoptar;	* La tecnología a su alcance. Equipos de computo, sistemas de información, etc.;
* Las políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el servicio;	* La estructura organizacional formal;
* El riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al servicio;	* Las redes de comunicación formales e informales;
* Los mandatos legales atinentes al servicio;	* La capacidad financiera;
* La relación y apoyo Directo de la Dirección General, con respecto a la Regional o Centro de formación.	* La cultura organizacional.
	* Los Procesos y procedimientos

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

DEFINIR EL CONTEXTO			
PROCESO:			
PROCEDIMIENTO:			
OBJETIVO:			
FACTORES DE RIESGO EXTERNO	CAUSA	FACTORES DE RIESGO INTERNO	CAUSA

Ejemplo

DEFINIR EL CONTEXTO			
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES			
PROCEDIMIENTO: Evaluar y certificar competencias laborales			
OBJETIVO: Ofrecer a las partes interesadas el procedimiento para certificar la competencia laboral de los trabajadores, teniendo como referencia el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma de competencia laboral colombiana, para satisfacer los requerimientos de calidad del sector productivo, gubernamental y social.			
FACTORES DE RIESGO EXTERNO	**CAUSAS**	**FACTORES DE RIESGO INTERNO**	**CAUSAS**
Nuevos tratados internacionales firmados por el gobierno actual.	La necesidad de tener talento humano competente en las organizaciones para poder competir en los sectores de clase mundial, puede incrementar la demanda en el servicio de evaluación y certificación, lo que afecta en la capacidad de respuesta que puede tener el centro.	Insuficiencia del recurso humano	Altos niveles de trabajo acumulado para atender por el recurso humano existente.
Población con bajo nivel de escolaridad	Afecta en la evidencia de conocimiento al aplicar el instrumento cuestionario.	Capacidad financiera	El presupuesto es insuficiente para la contratación de evaluadores que den respuesta a la demanda del centro.
Débil Compromiso de algunas organizaciones frente al proceso de evaluación externa de su talento humano	Afecta en los tiempos de ejecución de la evaluación de la competencia del personal, generando reprocesos, sobrecostos en las actividades.	Procesos y procedimientos	Demasiados registros que se deben diligenciar por candidato lo que conlleva a desperdicios en la operación y sobre costos.
Baja asignación presupuestal anual en el POA SENA, para el centro.	Dificultades en la planeación presupuestal de la Dirección General	Normatividad interna	No existe una política de divulgación y comunicación establecida para el proceso de evaluación y certificación
Alianzas con las empresas para el proceso de evaluación de competencias.	Falta de objetividad al ser juez y parte del proceso		

CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C.



3.2. Identificación del Riesgo

Conceptos claves

Riesgo: posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos del proceso, procedimiento y/o institución.

Riesgo inherente: nivel de riesgo propio de la actividad que se ejecuta, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Descripción: se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Causas: Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.

Consecuencias: constituyen los efectos de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos del proceso, procedimiento o de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con efectos muy importantes como daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicio, daño ambiental, pérdida de imagen, pérdida de credibilidad y confianza.

Preguntas importantes

Una vez identificados los factores de riesgo del proceso y procedimiento, los participantes se deben cuestionar.

Qué dificultades se presentan en la realización de esta actividad crítica para lograr el objetivo del procedimiento?

De qué forma se presenta el riesgo?

Cuál es el agente generador?

Cuáles pueden ser sus causas?

Cuáles pueden ser sus efectos?

Cómo se identifica el riesgo?

El procedimiento es el objeto de estudio. De éste se seleccionarán las actividades críticas. Entiéndase por actividades críticas las más importantes del procedimiento que de no cumplirsen tal y como están diseñadas, afectarían altamente el logro del objetivo de éste.

El equipo dueño del proceso con la guía del orientador iniciará a analizar cada una de las actividades críticas del procedimiento, con base en los factores internos y/o externos de riesgo analizados para el proceso y que pueden afectar el logro del objetivo del mismo. Con adjetivo calificativo definirá el riesgo. Luego procederá a describirlo y definir sus causas y consecuencias.

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROCESO:				
PROCEDIMIENTO:				
OBJETIVO:				
ACTIVIDAD CRÍTICA	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS

Ejemplo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES				
PROCEDIMIENTO: Evaluar y certificar competencias laborales				
OBJETIVO: Ofrecer a las partes interesadas el procedimiento para certificar la competencia laboral de los trabajadores, teniendo como referencia el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma de competencia laboral colombiana, para satisfacer los requerimientos de calidad del sector productivo, gubernamental y social.				
ACTIVIDAD CRÍTICA	**RIESGO**	**DESCRIPCIÓN**	**CAUSAS**	**CONSECUENCIAS POTENCIALES**
Alistamiento para el plan operativo anual	Insuficiencia de recursos presupuestales para atender el Poa	Existen normas de competencia solicitadas por el sector productivo las cuales no se atienden por no tener el ambiente de evaluación y tampoco contar con evaluadores expertos en el área a evaluar.	Dificultades en la planeación presupuestal en la Dirección General	No se da respuesta a la demanda Perdida de imagen corporativa.
Programa eventos de divulgación y sensibilización del servicio	Baja sensibilización y divulgación del servicio.	Al momento de ofrecer el servicio, éste no es conocido por los potenciales clientes.	No existe una política de divulgación y comunicación establecida para el proceso de evaluación y certificación	Tanto la demanda social como las alianzas con empresas no solicitan el servicio.
Plan de evaluación y recolección de evidencias	Ineficiencia en el proceso	Demasiados registros que se deben diligenciar por candidato	El procedimiento exige demasiados registros y algunos son innecesarios y duplican la información.	Registros incompletos Desperdicio de papel Demoras en tiempo por recolección de firmas
Registra y expide certificado	Errada información registrada en los certificados emitidos	Al momento de ingresar la información al sistema de gestión de centros se digitan datos errados.	Altos niveles de trabajo acumulado para atender por el recurso humano existente.	Expedición de certificados inválidos

CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C.



3.3. Análisis del Riesgo

Conceptos claves

Probabilidad: es la posibilidad de que ocurra un evento específico o resultado, medido por la frecuencia y factibilidad de ocurrencia del riesgo y expresado de manera cualitativa y/o cuantitativa.

Evento: un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo específico.

Frecuencia: es una medida expresada como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Ej: una vez cada día / una vez cada semana / una vez cada 15 días / una vez cada mes.

Impacto: las consecuencias que puede ocasionar al procedimiento, proceso u organización, la materialización del riesgo.

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Evaluación del Riesgo: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición del proceso, procedimiento y/o entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos bajos, medios, altos, extremos y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Preguntas importantes

Con qué frecuencia se viene presentando el riesgo en la actividad crítica del procedimiento?

Qué impacto produciría en el procedimiento, si llegara a materializarse el riesgo?

En qué nivel de calificación se ubica el riesgo?

En qué nivel de evaluación se encuentra el riesgo?

Cómo se analiza el riesgo?

Una vez identificados los riesgos de una actividad crítica del procedimiento, el equipo dueño del procedimiento pasará a analizarlos, con la guía del orientador.

Es importante aclarar en esta etapa que el análisis de los riesgos se efectuará cualitativamente con la información que se tenga por parte del equipo dueño del proceso.

En primera instancia definirá la probabilidad del riesgo. El quipo dueño del proceso con la guía del orientador de la metodología, utilizará la tabla de probabilidad para definir su descriptor, atendiendo a su descripción y frecuencia.

Tabla de probabilidad. Bajo el criterio de Probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

Descriptor	Descripción	Frecuencia
Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
Improbable	El evento pudo ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años
Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año
Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

De acuerdo a la información que se obtenga del riesgo se ubicará en la tabla de probabilidad (Raro, improbable, posible, probable y casi seguro).

En segunda instancia el equipo dueño del proceso hallará el impacto del riesgo, atendiendo a su descripción. (ver tabla en la siguiente página)

De acuerdo a la información que se obtenga del riesgo se ubicará en la tabla de impacto, (Insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico).

Tabla de impacto. Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones.

Descriptor	Descripción
Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.
Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.
Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.
Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.
Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre el procedimiento, proceso y/o la entidad.

Estas dos (2) primeras acciones de definir la probabilidad e impacto del riesgo permiten calificarlo.

En tercera instancia el equipo dueño del proceso evaluará el riesgo, definiendo su nivel en la siguiente matriz. (ver matriz en la siguiente página)

Una vez calificado el riesgo, se ubicará ésta en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos, para hallar su evaluación en la intercepción (Probabilidad e Impacto), la cual tendrá las siguientes posibilidades: baja, media, alta y/o extrema.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Raro	B	B	M	A	A
Improbable	B	B	M	A	E
Posible	B	M	A	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Casi Seguro	A	A	E	E	E

B - Zona de riesgo Baja:	Asumir el riesgo
M - Zona de riesgo Moderada:	Asumir el riesgo, Reducir el riesgo.
A - Zona de riesgo Alta:	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.
E - Zona de riesgo Extrema:	Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

ANÁLISIS DEL RIESGO				
PROCESO:				
PROCEDIMIENTO:				
OBJETIVO:				
ACTIVIDAD CRÍTICA	RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		EVALUACIÓN DEL RIESGO
		PROBABILIDAD	IMPACTO	

Ejemplo

ANÁLISIS DEL RIESGO				
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES				
PROCEDIMIENTO: Evaluar y certificar competencias laborales				
OBJETIVO: Ofrecer a las partes interesadas el procedimiento para certificar la competencia laboral de los trabajadores, teniendo como referencia el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma de competencia laboral colombiana, para satisfacer los requerimientos de calidad del sector productivo, gubernamental y social.				
ACTIVIDAD CRÍTICA	**RIESGO**	**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**		**EVALUACIÓN DEL RIESGO**
		PROBABILIDAD	**IMPACTO**	
Alistamiento para el plan operativo anual	Insuficiencia de recursos presupuestales para atender el Poa	Improbable	Mayor	A
Programa eventos de divulgación y sensibilización del servicio	Baja sensibilización y divulgación del servicio.	Posible	Mayor	E
Plan de evaluación y recolección de evidencias	Ineficiencia en el procedimiento	Probable	Mayor	**E**
Registra y expide certificado	Errada información registrada en los certificados emitidos	Posible	Catastrófico	**E**

CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C.

Descargar formato aquí

3.4. Valoración del Riesgo

Conceptos claves

Control: medida que modifica al riesgo. Los controles incluyen procesos, políticas, dispositivos, software, prácticas, reglamentos u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos. Se diseñan para las actividades, tomando como base los procedimientos identificados con el fin de definir las acciones conducentes a reducir los riesgos.

Control preventivo: aquel que actúa para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

Control correctivo: aquel que permite el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también permite la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Tratamiento de riesgos: selección e implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo. Entre estas se pueden señalar:

Evitar el riesgo: tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

Reducir el riesgo: implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).

La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o Transferir el riesgo: reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.

Asumir el riesgo: decisión informada de tomar un riesgo en particular. Los riesgos asumidos deben estar sujetos a monitoreo y revisión.

Preguntas importantes

Qué controles tienen las actividades críticas donde se está generando el riesgo?
Los controles están documentados?
Se han designados los responsables de ejecutar el control?
Los controles son efectivos?
Se hacen seguimiento a los controles periódicamente?
Que opción de manejo del riesgo es la más acertada?

¿Cómo se valora el riesgo?

Una vez analizados los riesgos de una actividad crítica del procedimiento, el equipo dueño del procedimiento pasará a valorarlos, con la guía del orientador.

A continuación se relacionan algunos ejemplos de controles:

Controles de Gestión	Políticas claras aplicadas Seguimiento al plan estratégico y operativo Indicadores de gestión Tableros de control Seguimiento a cronograma Evaluación del desempeño Informes de gestión Monitoreo de riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones Consecutivos Verificación de firmas Listas de chequeo Registro controlado Segregación de funciones Niveles de autorización Custodia apropiada Procedimientos formales aplicados Pólizas Seguridad física Contingencias y respaldo Personal capacitado Aseguramiento y calidad
Controles Legales	Normas claras y aplicadas Control de términos

Tomado de Superintendencia Financiera

Como primer paso el equipo dueño del procedimiento valorará los controles que se tienen en la actividad crítica analizada. Para ello utilizará la siguiente tabla.

De valoración del control		
Parámetros	**Criterios**	**Puntaje**
Herramientas para ejercer el control	Posee herramienta para ejercer el control.	15
	Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta.	15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.	30
Definición de la ejecución y seguimiento del control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.	25
	La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada.	25
	Total	**100**

Como segundo paso el equipo dueño del procedimiento definirá los efectos de valoración de los controles. Para ello utilizará la siguiente tabla.

Efectos de la valoración del control en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos		
Rangos de calificación de los controles	Cuadrantes a disminuir en la probabilidad (control preventivo)	Cuadrantes a disminuir en el impacto (control correctivo)
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Regla

Control preventivo: Disminuye la probabilidad

Control correctivo: Disminuye el impacto

Una vez aplicada estas dos tablas, se procede nuevamente a calificar y evaluar el riesgo, para definir el nivel de éste para el procedimiento e implementar sus opciones de manejo.

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

VALORACIÓN DEL RIESGO											
PROCESO:											
PROCEDIMIENTO:											
OBJETIVO:											
ANÁLISIS					VALORACIÓN						
ACTIVIDAD CRÍTICA	RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO		EVALUACIÓN DEL RIESGO	VALORACIÓN DE CONTROLES		NUEVA CALIFICACIÓN DEL RIESGO		NUEVA EVALUACIÓN DEL RIESGO	OPCIONES DE MANEJO
		PROBABILIDAD	IMPACTO		CONTROLES	PUNTAJE FINAL	PROBABILIDAD	IMPACTO		

Ejemplo

VALORACIÓN DEL RIESGO										
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES										
PROCEDIMIENTO: Evaluar y certificar competencias laborales										
OBJETIVO: Ofrecer a las partes interesadas el procedimiento para certificar la competencia laboral de los trabajadores, teniendo como referencia el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma de competencia laboral colombiana, para satisfacer los requerimientos de calidad del sector productivo, gubernamental y social.										
ANÁLISIS					**VALORACIÓN**					
ACTIVIDAD CRÍTICA	**RIESGO**	**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**		**EVALUACIÓN DEL RIESGO**	**VALORACIÓN DE CONTROLES**		**NUEVA CALIFICACIÓN DEL RIESGO**		**NUEVA EVALUACIÓN DEL RIESGO**	**OPCIONES DE MANEJO**
		PROBABILIDAD	**IMPACTO**		**CONTROLES**	**PUNTAJE FINAL**	**PROBABILIDAD**	**IMPACTO**		
Alistamiento para el plan operativo anual	Insuficiencia de recursos presupuestales para atender el Poa	Improbable	Mayor	A					A	Remitir a la D.P.D.C.
Programa eventos de divulgación y sensibilización del servicio	Baja sensibilización y divulgación del servicio.	Posible	Mayor	E	Proyección de actividades	85	Raro	Mayor	A	Reducir
Plan de evaluación y recolección de evidencias	Ineficiencia en el procedimiento	Probable	Mayor	E					A	Remitir a la D.P.D.C.
Registra y expide certificado	Errada información registrada en los certificados emitidos	Posible	Catastrófico	E	Solamente se emiten certificados posterior al proceso de auditoría. La persona que emite el certificado es diferente al que lo evaluó.	67,5	Improbable	Catastrófico	E	Reducir

Descargar formato aquí

3.5. Plan de Acción Para Manejo Del Riesgo

Conceptos claves

Mitigación: planificación y ejecución de medidas dirigidas a reducir o disminuir el riesgo.

Relación Costo-Beneficio: es el método utilizado para comparar y estimar el costo de la ejecución de las acciones versus los beneficios obtenidos para la mitigación del riesgo.

Riesgo residual: nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles. Es el riesgo que queda, una vez se han instrumentado los controles pertinentes para su tratamiento. En todo caso exige un permanente monitoreo para observar su evolución.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Indicador de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Preguntas importantes

Las acciones o actividades a definir están dirigidas a superar las causas del riesgo?

Los responsables establecidos tienen que ver directamente con la operatividad del procedimiento y su compromiso de mejora?

El tiempo fijada para cumplir las acciones es suficiente?

El indicador elaborado es el adecuado para medir el cumplimiento de las actividades fijadas?

Cómo se elabora el plan de acción?

Una vez valorados los riesgos de una actividad crítica del procedimiento, el equipo dueño del procedimiento pasará a efectuar su plan de acción, con la guía del orientador.

De acuerdo a las causas del riesgo y el tratamiento a dar a éste, los dueños del procedimiento con la guía del orientador de la metodología proceden a definir las acciones, identificar las áreas o cargos responsables de llevarlas a cabo, definir el tiempo e indicador que permitan verificar el cumplimiento de las acciones.

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

PLAN DE ACCIÓN							
PROCESO:							
PROCEDIMIENTO:							
OBJETIVO:							
ACTIVIDAD CRÍTICA	**RIESGO**	**CAUSAS**	**OPCIONES DE MANEJO**	**ACCIONES**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**INDICADOR**

Ejemplo

PLAN DE ACCIÓN							
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES							
PROCEDIMIENTO: Evaluar y certificar competencias laborales							
OBJETIVO: Ofrecer a las partes interesadas el procedimiento para certificar la competencia laboral de los trabajadores, teniendo como referencia el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma de competencia laboral colombiana, para satisfacer los requerimientos de calidad del sector productivo, gubernamental y social.							
ACTIVIDAD CRÍTICA	**RIESGO**	**CAUSAS**	**OPCIONES DE MANEJO**	**ACCIONES**	**RESPONSABLES**	**TIEMPO**	**INDICADOR**
Programa eventos de divulgación y sensibilización del servicio	Baja sensibilización y divulgación del servicio.	No existe una política de divulgación y comunicación establecida para el proceso de evaluación y certificación	Reducir	-Crear política de divulgación y comunicación para el procedimiento. -Definir un indicador para medir la eficacia en la divulgación y tomar acciones.	-Subdirector de Centro. -Líder de evaluación y certificación.	1 mes	Política Implementada. Indicador con ficha técnica
Registra y expide certificado	Errada información registrada en los certificados emitidos	Altos niveles de trabajo acumulado para atender por el recurso humano existente.	Reducir	Contratar una persona encargada en la función de digitación de registros en el sistema de gestión de centros.	Subdirector de Centro	1 Mes	Persona contratada

CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C.

Descargar formato aquí

4. Mapa de Riesgos

4.1. Por Procesos y Procedimientos

Una vez se hayan cumplido las cinco (5) fases anteriormente señaladas, se procede a elaborar el mapa de riesgos del proceso, que es un formato resumen de las mismas.

MAPA DE RIESGOS													
PROCESO:													
OBJETIVO:													
PROCEDIMIENTO	ANÁLISIS DEL RIESGO				VALORACIÓN DEL RIESGO					PLAN DE ACCIÓN			
	RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN	CONTROLES	NUEVA CALIFICACIÓN		NUEVA EVALUACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR
		PROBABILIDAD	IMPACTO			PROBABILIDAD	IMPACTO						



Ejemplo

MAPA DE RIESGOS													
PROCESO: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES													
OBJETIVO: Evaluar y certificar las competencias laborales de las personas vinculadas laboralmente al sector productivo, a los desempleados y trabajadores independientes, frente a la capacidad que tienen para desempeñarse en diferentes funciones y contexto laboral, con base en normas de competencia laboral.													
	ANÁLISIS DEL RIESGO				VALORACIÓN DEL RIESGO					PLAN DE ACCIÓN			
		CALIFICACIÓN				NUEVA CALIFICACIÓN							
PROCEDIMIENTO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN	CONTROLES	PROBABILIDAD	IMPACTO	NUEVA EVALUACIÓN	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INDICADOR
Evaluar y certificar competencias laborales	Baja sensibilización y divulgación del servicio.	Posible	Mayor	E	Proyección de actividades	Raro	Mayor	A	Reducir	-Crear política de divulgación y comunicación para el procedimiento. -Definir un indicador para medir la eficacia en la divulgación y tomar acciones.	Subdirector de Centro. Líder de evaluación y certificación.	1 mes	Política Implementada. Indicador con ficha técnica
	Errada información registrada en los certificados emitidos	Posible	Catastrófico	E	Solamente se emiten certificados posterior al proceso de auditoría. La persona que emite el certificado es diferente al que lo evaluó.	Improbable	Catastrófico	E	Reducir	Contratar una persona encargada en la función de digitación de registros en el sistema de gestión de centros.	Subdirector de Centro	1 mes	Persona contratada

CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL. BOGOTÁ D.C.

4.2. Mapa de Riesgos Institucional

Definición

Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos. El mapa de riesgos por procesos y procedimientos facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afecten el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.

Responsabilidad de elaboración

El mapa de riesgos institucional estará a cargo de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo y se conformará de los mapas de riesgos por procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la Dirección General, Regionales y Centros, que cumpla con los requisitos anteriormente señalados.

Detección del riesgo

Cuando el equipo dueño del procedimiento esté trabajando los procesos y procedimientos **misionales**, y se encuentre en las fases de **análisis, valoración y/o plan de acción del riesgo**, se debe hacer tres (3) preguntas, respecto al riesgo que está estudiando:

1. El riesgo es del ámbito de acción y decisión de la Dirección, Regional y/o Centro?
2. El riesgo afecta directamente uno o más objetivos estratégicos de la entidad?
3. El riesgo está evaluado en nivel medio, alto y/o extremo?

Si el riesgo cumple con los tres cuestionamientos ó 1 y 3 ó 2 y 3, éste debe ser eliminado de la fase del mapa de riesgos por procesos y procedimientos en ese estado; y, enviado a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo – D.P.D.C., para ser tratado como riesgo institucional. dmartinezv@sena.edu.co

Bibliografía

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP.
Guía Administración del Riesgo. 2011

BRATOY KOPRINAROV. Los Riesgos Empresariales y su Gestión. 2011

POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA.
Lineamientos Metodológicos para la Administración del Riesgo en la Policía Nacional. 2008

ISO GUÍA 73. Gestión del Riesgo. Vocabulario. 2009

ISO 31000. Gestión del Riesgo. Principios y Directrices. 2009

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Dirección General: Calle 57 No. 8-69
Bogotá D.C. - Colombia
PBX (57-1) 546 1500
Línea gratuita de atención al ciudadano:
Bogotá D.C.: 592 5555 / Resto del país: 018000 910 270
www.sena.edu.co

